Workshop zum Thema „Außergerichtliche Konfliktlösung“
am 13.09.2011 in den Räumen der Architektenkammer Niedersachsen, Hannover

Zielsetzung: Ermittlung von Voraussetzungen und Identifikation von Anreizen für den Einsatz außergerichtlicher Konfliktlösungsmodelle (AKL)

Der Workshop war mit 26 Teilnehmern gut besucht. Vertreten waren unter anderem Architekten, Bauingenieure, Gutachter, Sachverständige, Rechtsanwälte sowie Vertreter der Handwerks-, Architekten-, Ingenieurkammer und Teilnehmer von IG BAU, Versicherung, Finanzministerium und Wirtschaftsförderung.

Die Einführung in das Thema fand im Zuge eines Impulsreferates statt, das alternative Streitlösungsmodelle wie Schiedsgerichtsverfahren, Schiedsgutachten, Schlichtung, Adjudikation und Mediation im Überblick darstellte.

Zur Bearbeitung der Fragestellungen des Workshops waren sieben Thesentische eingerichtet, die von je einem Paten vom Arbeitskreis „Außergerichtliche Konfliktlösung“ der INQA bauen Niedersachsen geleitet wurden.

Die vom Arbeitskreis erarbeiteten Thesen lauteten wie folgt:

1. Gerichtliche Konfliktlösung in der Bauwirtschaft ist der Ausdruck mangelnder Managementkompetenz
2. Außergerichtliche Konfliktlösung erfordert fachspezifische Führung, oder?
3. Konfliktbeteiligte in der Bauwirtschaft wollen keine Verantwortung für die Lösung ihrer Konflikte übernehmen
4. Bloß kein Risiko eingehen - AKL ist nur etwas für Profis
5. AKL - Kuhhandel oder Gerechtigkeit ?
6. Der Weg zu Gericht: teuer und langwierig - trotzdem der bessere Weg !
7. Wieso AKL - ich will mein Geld !

Diese sollten von den Teilnehmern aus deren jeweiliger Sicht diskutiert werden und zur Klärung der Frage dienen, ob außergerichtliche Konfliktlösung ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft oder Illusion sei.

Nachfolgend nun eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Thesentische.

These 1:
„Gerichtliche Konfliktlösung in der Bauwirtschaft ist Ausdruck mangelnder Management-Kompetenz“

- Den Konfliktteilnehmern fehlen Entscheidungsbefugnisse
- Den Teilnehmern fehlt soziale Kompetenz
- Gerichtsstreitigkeiten können Teil der Unternehmenskultur sein
- Entscheidungen durch Dritte können erforderlich sein
- Versicherungen unterstützen eher gerichtliche Verfahren
- Außergerichtliche Einigungen werden als Schwäche ausgelegt

Fazit:
Außergerichtliche Konfliktlösung scheint Illusion zu sein

These 2:
„Außergerichtliche Konfliktlösung erfordert fachspezifische Führung – oder?“

- Vor allem die soziale Kompetenz ist wichtig

- Technische Kompetenz erleichtert das Verfahren
- Praxis und Erfahrung sind wichtig
- Rechtliche Kompetenz ist hilfreich
- Beispiel: Ko-Mediation mit Verfahrens- und Fachprofi kann gut funktionieren

Fazit:
Eine fachspezifische Führung ist hilfreich aber nicht zwingend

These 3:
„Konfliktbeteiligte in der Bauwirtschaft wollen keine Verantwortung für die Lösung ihrer Konflikte übernehmen“

- Situation oft geprägt durch sehr hohen Kostendruck
- Kaum Entscheidungsspielraum in größeren Unternehmen
- AKL fördert die persönliche Angreifbarkeit
- Tendenziell wird die Verantwortlichkeit für Lösungen seltener angenommen
- Das persönliche Eingestehen von Fehlern fällt schwer

Fazit:
Außergerichtliche Konfliktlösung scheint Illusion in der betrieblichen Praxis zu sein

These 4:
„Bloß kein Risiko eingehen – AKL ist nur etwas für Profis“

- Prozesse werden immer komplexer
- Spezifischer Sachverstand ist unerlässlich
- Bauwirtschaftler sind als Konfliktlöser tendenziell zielführender als Anwälte
- Gegebenenfalls kann Know-how zugekauft werden
- Einigungswille und –kultur sind in jedem Fall notwendig

Fazit:
Außergerichtliche Konfliktlösung ist Ausdruck wirtschaftlicher Vernunft

These 5:
„AKL – Kuhhandel oder Gerechtigkeit ?“

- Kuhhandel droht, wenn Schlichter als Dienstleister eigene wirtschaftliche Interessen verfolgt oder wenn Macht- oder Wissensgefälle vorliegt
- Wenn der Konflikt nicht zur außergerichtlichen Lösung geeignet ist, droht Kuhhandel
- „Kuhhandel“ per se ist nicht schlecht, Hauptsache der Konflikt wird unter Interessenwahrung beider Seiten gelöst
- AKL führt zu subjektiv empfundener Gerechtigkeit

Fazit:
Auch ein Kuhhandel kann Ausdruck wirtschaftlicher Vernunft sein

These 6:
„Der Weg zu Gericht: teuer und langwierig – trotzdem der bessere Weg !“

- Urvertrauen in die Rechtsprechung
- Gericht = Gerechtigkeit
- Manchmal ist eine gerichtliche Auseinandersetzung unvermeidlich
- Recht haben ist nicht Recht bekommen
- Gerichtsverfahren enden oft im Streit
- Prozesse gehen oft in die falsche Richtung
- Gerichtsverfahren produzieren Insolvenzen

Fazit:

Wirtschaftliche Vernunft führt zu außergerichtlicher Konfliktlösung, manchmal ist der Gerichtsprozess nicht zu vermeiden

These 7:
„Wieso AKL – ich will mein Geld !“

- Gerichtsverfahren dauern lange und kosten viel Geld
- Vor Gericht ist man nicht Herr des Verfahrens
- Rechtslage ist teilweise nicht eindeutig
- Manchmal muss man klagen, um sein Geld zu bekommen

Fazit:
Außergerichtliche Konfliktlösung ist oft der schnellere Weg, sein Geld zu bekommen

Nach Abschluss der Thesentische fand eine gemeinsame Diskussion der Ergebnisse statt, in deren Rahmen die Anreize zur bevorzugten Nutzung außergerichtlicher Verfahren zusammengefasst wurden.
Insbesondere vor dem Hintergrund kurzer Einigungsprozesse („Zeit ist Geld“) sind außergerichtliche Verfahren den gerichtlichen Verfahren überlegen. Zudem müssen beispielsweise die Teilnehmer in Schlichtungsverfahren nicht anwaltlich vertreten sein.
Die Förderung der außergerichtlichen Verfahren durch den Gesetzgeber kann zusätzliche Anreize bieten. Generell sollten Beispiele für erfolgreiche außergerichtliche Verfahren – wenn geeignet – stärker kommuniziert werden.

Die Teilnehmer waren sich einig, dass zur Nutzung der verschiedenartigen Ansätze zur außergerichtlichen Konfliktlösung einige Voraussetzungen zu erfüllen seien.
So gelte es zunächst für die Aufrechterhaltung der Gesprächsbereitschaft zu sorgen, die Teilnehmer zur Konfliktlösung zu sensibilisieren und die notwendigen Rahmenbedingungen (insbesondere Zeit) zu schaffen. Hierzu sei es denkbar, Mediationsklauseln verbindlich in Bauverträge einzusetzen.
Kritisiert wurde, dass die Vielzahl möglicher Wege für Außenstehende unübersichtlich wirken könne, und dass wenige, erprobt gute Verfahren zielführender seien. Dazu sei es aber auch notwendig, bestehende Vorurteile abzubauen.
Als wichtig sahen die Teilnehmer an, frühzeitig und vor einer möglichen Eskalation in eine Konfliktlösung einzusteigen und dabei alle Beteiligten einzubeziehen.

Fazit
Der Workshop hat ein ambivalentes Bild der außergerichtlichen Konfliktlösung gezeigt. Einerseits gebietet die wirtschaftliche Vernunft, Gerichtsverfahren so lange wie möglich zu vermeiden und stattdessen auf außergerichtliche Verfahren zu setzen. Andererseits stehen diesen noch teilweise gewohnte Handlungsweisen und gefestigte Strukturen entgegen.

Für den Arbeitskreis: Dr. Martin Fahlbusch, Fahlbusch Industrieberatung

Anmerkung:
Der AK Konfliktmanagement tagt regelmäßig in Hannover und ist offen für interessierte Personen. Eine kurze Anmeldung per Telefon oder E-Mail an office [at] fahlbusch-industrieberatung.de oder karin.schwentek [at] ingenieurkammer.de
ist aus organisatorischen Gründen erbeten.

mehr Informationen über:
www.inqa-bauen-niedersachsen.de